



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). [Advertencia](#).

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material

La licencianta no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licencianta.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la [misma licencia](#) del original.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO OPERACIONAL Y FINANCIERO
PARA DESARROLLAR Y OPERAR UN PROYECTO HOTELERO “ALL INCLUSIVE”
EN CARTAGENA – COLOMBIA.



Autor
Abner López Sinning - 342245

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO OPERACIONAL Y FINANCIERO
PARA DESARROLLAR Y OPERAR UN PROYECTO HOTELERO “ALL INCLUSIVE” EN CARTAGENA
– COLOMBIA.

Trabajo de Grado:
Para optar al grado de Especialista en Administración Financiera.

DESARROLLADO POR
ABNER LÓPEZ SINNING
Mg. En Dirección Hotelera y Turismo
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Docente Asesor:
WILSON ANDRÉS PAZ ORTEGA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C. AÑO 2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por su infinita misericordia y bondad para conmigo, con mi esposa y mis hijos. Él es la fuente de toda inspiración, conocimiento y sabiduría. También agradezco a mis padres por su entrega y amor incondicional para el logro de mis estudios, obtener el pregrado de Administración de empresa, la maestría en Dirección Hotelera y Turismo y la Especialización en Administración financiera.

También a mi esposa y compañera, por su apoyo, paciencia y amor en el trasegar de nuestros 16 años de matrimonio, por último y no menos importantes a mis hijos, Andrés Felipe e Isabel Sofía, para los cuales quiero ser un referente de estudio, dedicación, amor por el trabajo y la consecución de muchos éxitos en sus vidas.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio sobre la estructuración de un modelo operacional y financiero para desarrollar y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” en Cartagena, Colombia; busca generar información importante por parte de estudios de operaciones hotelera y turísticas, así como aprovechar las experiencias de destinos turísticos internacionales que han posicionado el turismo a nivel mundial.

Por medio de la estructuración de este modelo operacional y financiero, se ofrecen herramientas necesarias para la toma de decisiones sobre los destinos turísticos más posicionados y reconocidos en nuestro país, oportunidades para dinamizar la economía de las regiones y por ende impulsar el sector turismo para incrementar los aportes al PIB nacional. En Colombia existen muchas ventajas comparativas que pueden ser aprovechadas para desarrollar y posicionar a nivel internacional el turismo de altos estándares de servicios, así como fomentar la llegada de cadenas hoteleras internacionales con reconocimiento a nivel mundial por sus estándares y la logística de traer turistas de cualquier parte del mundo, esto generará un turismo a gran escala y más competitivo.

Nuestra biodiversidad, la amabilidad de nuestra gente, nuestra diversidad regional, riqueza cultural, diversos climas y geografías, variedad en paisajes, riqueza en nuestra gastronomía que aún debemos posicionar y dar a conocer al mundo, somos el país con mayor diversidad de aves, turismo de sol y playa, ecoturismo, senderismo, turismo de aventura, turismo de salud y bienestar; turismo de negocios; sin duda alguna poseemos muchas oportunidades para desarrollar zonas especiales turísticas que sean reconocidas a nivel internacional, es allí donde nace nuestra investigación y aporte, para que los extranjeros que deseen invertir en Colombia en el sector turismo puedan recibir información especializada y técnica para la estructuración de proyectos hoteleros y turísticos.

En virtud de lo anterior, esta estructuración operacional y financiera para desarrollar y operar un hotel “ALL INCLUSIVE”, se convierte en un material de consulta para extranjeros y nacionales que deseen invertir en proyectos turísticos en Colombia, logrando así la generación de empleos formales, capacitación del talento humano en la prestación de servicios turísticos de altos estándares, desarrollo de las comunidades donde se ubiquen los proyectos, posicionamiento de los destinos turísticos y fortalecimiento de nuestra infraestructura turística y hotelera.

TABLA DE CONTENIDOS

	PAG.
INTRODUCCIÓN.	4
1. RESUMEN EJECUTIVO.	8
1.1. Justificación.	10
1.2. Planteamiento del Problema.	12
1.3. Objetivos del Plan.	13
1.3.1. Objetivos Generales.	13
1.3.2. Objetivos Específicos.	13
1.4. Palabras Clave - Key Words.	14
✓ Overtourism.	14
✓ Kilómetro Cero.	14
✓ Property Management System (PMS).	14
✓ Indicadores de Gestión Hotelera.	14
✓ Tarifa Promedio “ADR”	14
✓ RevPAR.	15
✓ TRevPAR.	15
2. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR BÁSICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.	15
2.1. Inversión en oferta hotelera.	16
2.2. Aportes del Sector Turístico al PIB.	17
2.3. Generación de Impactos en Destinos Turísticos.	18
3. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	20
3.1. Estrategias Metodológicas para el Logro de los Objetivos.	20
3.2. Futuro general del sector al cual pertenece la iniciativa propuesta.	21
4. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.	22
4.1. Últimos Proyectos Hoteleros Desarrollados en Colombia.	23
4.2. Presupuestos o Financiación del Proyecto.	24
4.3. Indicadores Operacional Ideales en la Industria Hotelera.	24
4.4. Sustentación y Definición de Cálculos para el Modelo	27
4.5. Determinación de la Tarifa Promedio	28
✓ Técnica “Bottom-Up Approach” o Formula Hubbart.	29

✓ Tarifa Promedio Mediante RevPAR.	30
✓ Tarifa Promedio Mediante la Relación Costo, Volumen, Utilidad (CVU).	31
4.6. Desarrollo del Modelo Operacional y Financiero.	33
4.7. Flujo de Caja Explicado.	35
4.8. Estado de Resultado Preliminar.	36
4.9. Indicadores de Evaluación Financiera.	37
✓ Tasa Interna de Retorno (TIR) Nominal.	37
✓ Tasa Interna de Retorno (TIR) Real o Deflactada.	37
✓ Valor Presente Neto (VPN).	37
✓ Return Of Assets (ROA), Rentabilidad sobre los Activos.	38
5. Derechos Fiduciarios para Financiación del Proyecto Hotelero.	39
6. RECOMENDACIONES.	43
7. ANEXOS	44
8. BIBLIOGRAFÍA.	45

LISTA DE TABLAS.

Tabla No. 1: Cantidad de Habitaciones Remodeladas 2003 - 2018

Tabla No. 2: Inversiones en Proyectos Hoteleros Nuevos 2003 - 2018

Tabla No. 3: Aportes del Turismo al PIB de Colombia.

Tabla No. 4: Proyectos Hoteleros Construidos en Colombia en los Últimos Años.

Tabla No. 5: Cálculo de la Inversión del Proyecto Hotelero “ALL INCLUSIVE”

Tabla No. 6: Indicadores Operacionales Hoteleros Ideales.

Tabla No. 7: Niveles de Utilidad Operacional Ideales en Hotelería.

Tabla No. 8 Estado de Resultado Departamental Proyectado del Proyecto Hotelero.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El turismo se ha vuelto una necesidad para la vida de las personas, cada vez más los hogares destinan mayores recursos económicos y se programan para visitar destinos que ofrecen muchos atractivos para un buen plan en familia, se programan con anticipación para seleccionar el próximo destino a visitar.

En la actualidad se ofrecen diferentes formas para acceder a paquetes vacacionales, facilidades para la adquisición de planes turísticos a mediano y largo plazo, modalidades para adquirirlos, paquetes todo incluidos (All inclusive), ya que este segmento de negocios turísticos y hoteleros permite a las familias planear y presupuestarse mejor; así mismo el segmento de turismo de altos estándares en servicios se ha posicionado en el mercado de las personas que están dispuestas a pagar para obtener a cambio confort, atención más personalizada, comodidad en excelentes instalaciones, y satisfacción de gustos, en destinos y establecimientos hoteleros que le brinden esta satisfacción, esto es colmar los sentidos por medio de servicios en la hotelería y el turismo que le generen experiencias memorables.

En virtud del auge que ha tomado el turismo no solo en Colombia sino a nivel mundial, se hace necesario generar un trabajo articulado entre la academia, prestadores de servicios turísticos, entidades gubernamentales reguladores de la política turística, entes del orden local y regional que sientan la visión por mejorar y propender por condiciones óptimas en cada uno de los destinos, logrando posicionar los distintos destinos turísticos generando grandes afluencias del turismo receptivo.

En atención a las bondades que genera el aprovechamiento del potencial turístico en los diferentes destinos, entre los cuales podemos relacionar: Generación de Empleos formales, generación de oportunidades y fuentes de ingreso para las comunidades residentes en torno al proyecto hotelero y turístico, desarrollo al personal y mayor capacitación y preparación para prestar servicios turísticos con calidad, Mayor ingreso al PIB por el desarrollo de proyectos turísticos y hoteleros, desarrollo del entorno y mejores beneficios a los Stakeholders, entre otros.

en virtud a las ventajas y beneficios que genera el desarrollo de nuevos proyectos turísticos y hoteleros planteamos el desarrollo y estructuración de un modelo Operacional y Financiero para desarrollar, financiar por medio de derechos fiduciarios y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” en Cartagena, Colombia.

Por medio de este proyecto planteado se pretende generar inversión extranjera directa o inversión local para sacar el desarrollo turístico y hotelero adelante; en tal sentido se plantea los costos del desarrollo, dotación y operación del establecimiento hotelero bajo la categoría “ALL INCLUSIVE” con altos estándares en la prestación de servicios, siendo operado bajo contrato de franquicia hotelera con alguna cadena internacional como puede ser “Palladium, Playa Hoteles & Resort, Melía Hotels International, RIU Hotels” entre otras cadenas que poseen la estructura y logística de comercialización y atracción de turistas de cualquier parte del mundo, así mismo poseen programas de fidelización muy atractivos y con gran

cantidad de clientes al redor del mundo. Esto garantiza una operación de altos estándares y comercialización a gran escala.

En el anexo denominado “Análisis Operacional” se detalla los ingresos proyectados del proyecto, los costos y gastos departamentales del proyecto durante su operación, los rendimientos que generará al proyecto a los inversionistas, bien sea a un inversionista del exterior o los inversionistas nacionales que adquieran los derechos fiduciarios puestos en el mercado para la financiación del proyecto. Para determinar el análisis operacional, se relacionaron los diferentes indicadores operacionales y financieros usados en la operación hotelera para calcular la tarifa promedio con la cual comienza la operacional y los incrementos que tendrá durante su operación; así también otros indicadores como son: RevPAR, GrevPAR, Índice de Ocupación, Índice de Estadía, punto de equilibrio, entre otros.

El anexo también contiene los cálculos de la rentabilidad proyectada y la evaluación de la rentabilidad por medio de indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), así mismo se evalúan indicadores para determinar el período de retorno de la inversión por medio de la evaluación de sus activos, Return On Asset “ROA” con este indicador nos permite evaluar el período sobre el cual se recupera la inversión tomando como base la productividad de sus activos. Los resultados obtenidos mediante el análisis operacional y la recuperación de la inversión, nos permite estructurar los estados financieros que generará el proyecto y aplicarles los indicadores de evaluación financiera, por medio de la estructuración del modelo operacional y financiero nos permite tomar las decisiones para invertir en el proyecto hotelero, ya que nos permite la recuperación de la inversión y así mismo la inversión se valoriza en el tiempo debido al posicionamiento del proyecto en el mercado del turismo de altos estándares en Colombia.

El modelo operacional y financiero estructurado para desarrollar y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” en Cartagena – Colombia, el modelo está estructurado bien sea, para obtener la financiación y ejecución por parte de Inversión Extranjera Directa (IED) por medio de fondos de inversión, que son mecanismos comunes para el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento turístico y hotelero en Europa y Estados Unidos, o también puede ser financiado por medio de un mecanismo poco usado en Colombia, como es la venta de Derechos fiduciarios, donde confluyen las Fiducias, Constructoras y terceros que son los demandantes de los derechos fiduciarios puestos en el mercado como mecanismos de financiación.

1.1. JUSTIFICACIÓN

Sin duda alguna el sector turístico en Colombia ha sido uno de los más beneficiados en relación al crecimiento económico registrado en el país en los últimos 6 años, en este período se ha registrado crecimiento en indicadores que miden la llegada de extranjeros al país para disfrutar de destinos turísticos, bien sea de sol y playa, naturaleza, salud y bienestar y negocios, adicionalmente los indicadores relacionados con la medición de la inversión hacia proyectos de construcción de nuevos hoteles y remodelación de otros para mejorar el confort y los estándares de calidad para los servicios hoteleros.

Es cierto que Colombia se ha beneficiado por la explotación y exportación de petróleo y carbón, los cuales han generado ingresos de divisas y han apalancado la balanza comercial. Estos commodities vienen perdiendo terreno en los mercados internacionales, bien sea por caídas en los precios por la implementación de energías limpias, lo que genera exceso de oferta en los mercados y por ende caídas en sus precios, afectando la balanza comercial, generando desempleos, afectaciones ambientales en las zonas donde se desarrollan estos proyectos; prueba de ello es la reciente solicitud por parte de la empresa explotadora de carbón en el Cesar, “PRODECO” en el municipio de la Jagua de Ibirico y corregimientos, la cual presentó al gobierno, la solicitud de devolver los títulos mineros, informando que cancelan sus operaciones y como consecuencia el despido masivo de más de seis Mil (6.000) trabajadores, los cuales entraran a incrementar las cifras de desempleo e informalidad.

Algunas regiones en nuestro país, enfocaron sus esfuerzos en la explotación de recursos no renovables dejando de lado el aprovechamiento de nuestra riqueza natural, como es: paisajes, parques naturales, paisaje cafetero, sol y playa, avistamiento de aves, así mismo nuestra riqueza cultural y gastronómica; aprovechando estas fortalezas se pueden convertir en vehículos para generar inversiones extranjeras directas, por medio de proyectos turísticos, como Hoteles de altos estándares, parques temáticos, Senderos ecoturísticos para avistamiento de especies exóticas, infraestructura turística de gran impacto para las regiones, generando un turismo para un segmento de alto poder adquisitivo, que atraería inversiones extranjeras por parte de fondos de inversión que buscan oportunidades para el desarrollo de proyectos turísticos, como se ha desarrollado en México, República Dominicana, destinos que han planificado el desarrollo turístico de manera planificada, realizando un trabajo interinstitucional y multidisciplinario en los diferentes niveles estatales. Esto ha representado una alternativa de crecimiento económico y oportunidades de evolución social, consolidando al país como destinos turísticos a nivel internacional.

En virtud de las oportunidades que nos ofrece nuestra biodiversidad y el posicionamiento del turismo dentro de las necesidades básicas en las familias, así también se debe observar en medio de las crisis las diversas oportunidades que con ellas trae. Posterior a la pandemia que afecta al mundo con sus cierres y paradas en las actividades cotidianas, se ha generado la necesidad de recuperar las vacaciones, el descanso y relax, así como dedicar mayor importancia a nuestra salud por medio de la destinación de recursos y presupuestos dedicados para disfrutar de los distintos tipos de turismo existentes. es por esto que el sector turismo cobrará mayor relevancia en Colombia y se posicionará como sector con mayor crecimiento; todo esto mejorará las cifras de empleos, ingresos para las familias, llegada de nuevas

inversiones, mejoramiento de la infraestructura turística, impulso a la competitividad para la prestación de servicios con altos estándares de calidad, por ende, mayor crecimiento y desarrollo, expresado en calidad de vida para las familias colombianas.

En virtud de lo anterior, plateamos la necesidad de ofrecer la estructuración de un modelo Operacional y Financiero para desarrollar, y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” en Cartagena, Colombia. Proyecto que generará un impacto positivo por medio de la generación de empleos directos e indirectos, llegada de turistas nacionales y extranjeros con alto poder adquisitivo, desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, desarrollo para negocios y productores locales por medio de la adquisición de productos de la región, por medio de la implementación del programa Kilómetro Cero “KM 0”. Así como el reconocimiento internacional por el posicionamiento de un turismo de mayor estándar de calidad.

1.2. Planteamiento del Problema

En distintas regiones de nuestro diverso país, existe desaprovechamiento del potencial y sub utilización de las ventajas comparativas que posee nuestra geografía. Riquezas que se deberían aprovechar para producir un impacto positivo en las regiones con potencial turístico; hasta el momento no se han generado los proyectos necesarios para mejorar la infraestructura que conecte los destinos con atractivos turísticos de las grandes ciudades hacia las poblaciones, donde deberían existir corredores turísticos estratégicos que generen flujos constantes de turistas entre los distintos destinos con potencial, por su riqueza cultural, gastronómica, naturales y avistamiento de aves, salud y bienestar; lo que produciría una reactivación de la economía en las distintas regiones

Para generar bienestar a los pobladores de las zonas del sur de Colombia, en departamentos como Meta, Casanare, Arauca, Nariño, entre otras, es necesario mejorar la conectividad aérea y terrestre, generando competencia por parte de los prestadores de servicios de transporte, con esto se garantiza que la oferta y demanda equilibre los precios, así como la calidad y disponibilidad de servicios. Realizando un Análisis del crecimiento en las cifras del turismo receptivo, realizando comparativos por períodos, en destinos con mayor crecimiento, nos damos cuenta que se sigue manteniendo la constante en los destinos tradicionales, como son Cartagena, Bogotá, Medellín, adicionalmente pueden reportar crecimientos otros destinos emergentes en períodos especiales, debido a la estacionalidad que presentan esos destinos, como pueden ser: Valledupar por su festival Vallenato, Santa Marta por las fiestas del mar, Neiva por las fiestas de San Pedro y San Juan.

En virtud de la sub utilización de nuestros destinos potenciales en turismo, y, el crecimiento que han tenido países como Mexico, Republica Dominicana, Uruguay, Brasil, entre otros; y la importancia que han tomado los viajes, el ocio, descanso y placer en las familias, planteamos la necesidad de ofrecer por medio de las universidades un banco de proyectos para asesorar, orientar y estructurar proyectos para el desarrollo hotelero y turístico en Colombia, logrando incrementar la inversión extranjera directa – IED y ser cada vez más apetecido por un turismo de gran poder adquisitivo, al igual que generar oportunidades de desarrollo para nuestras comunidades.

De allí, la oportunidad de estructurar el modelo operacional y financiero para desarrollar y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” que sirva de guía y orientación para potenciales inversionistas.

1.3. OBJETIVOS DEL PLAN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar la viabilidad y factibilidad, para estructurar un modelo operacional y financiero para el desarrollo y operación de un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”. Para optar al título de Especialista en Administración Financiera por la modalidad de Trabajo de Síntesis Aplicada, de la Universidad Católica de Colombia.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Estructurar un modelo operacional y financiero, eficiente que respalde la toma de decisión para un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”.
- Generar un marco de recomendaciones que redunde en la sostenibilidad y sustentabilidad de la inversión y posible desarrollo del proyecto.
- Presentar alternativas de desarrollo económico y social en el área de impacto del proyecto turístico y hotelero, en virtud de la viabilidad o factibilidad de ejecución del proyecto hotelero.

1.4. PALABRAS CLAVE – KEY WORDS

- **OVERTOURISM:** Efectos o Impactos que generan el hacinamiento y la embestida de turistas y visitantes en los destinos, cambiando el equilibrio de una experiencia positiva a una donde el turismo se vuelve insostenible.
- **Programa Kilómetro Cero:** Denominado así en relación a su proximidad en donde se desarrollan los productos la reducción de los agentes en la cadena de distribución, disminución en los costos de transporte desde el campo hasta los puntos de acopio y entrega, mejor proceso de conservación natural por la inmediatez de respuesta en la recolección, traslado y entrega de las materias primas. Este programa es muy aplicado en algunas regiones turísticas de España, donde el turismo se convierte en generador de empleos, es un mecanismo para crecimiento de la agricultura, comercialización de productos propios de la región donde se ubican los proyectos turísticos y hoteleros, implementación de mecanismos para aprovechar las ventajas climatológicas y aplicación de procesos estandarizados en la siembra, recolección y transformación de materia prima para la obtención de productos para el consumo humano.
- **Property Management System (PMS):** Es el software que permite gestionar todos los procesos operativos de la propiedad hotelera, optimizando los proceso del front desk, A&B, contables.
- **Indicadores De Gestión Hotelera:** Existen diversos indicadores o instrumentos de gestión, que sirven para medir la evolución o desarrollo en la industria hotelera. Dentro de ellos se encuentran distintas clases de indicadores:
 - ✚ Indicadores de mercado: Nos permite estudiar el entorno en el cual se desarrolla la actividad hotelera.
 - ✚ Indicadores económicos de la operación hotelera: Nos permite evaluar el impacto económico generado por la operación del proyecto hotelero.
 - ✚ Indicadores financieros: Nos permite evaluar financieramente la rentabilidad y viabilidad del proyecto hotelero, como cualquier actividad empresarial que busca maximizar el valor de las empresas.
 - ✚ Indicadores no económicos: Nos permite evaluar aspectos también importantes en virtud del desarrollo del proyecto hotelero, como pueden ser indicadores de rotación del recurso humano, indicadores de calidad, entre otros.

En la formulación y estructuración del modelo operacional y financiero, para desarrollar, financiar por medio de derechos fiduciarios, un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE” en Cartagena, Colombia. Trabajaremos con los indicadores financieros que a continuación se relacionan:

Tarifa Promedio o ADR: Se le conoce también como Tarifa media diaria, es la tarifa media disponible que resulta de todas las tarifas vendidas por un establecimiento hotelero en una fecha evaluada; diaria,

mensual, anual. Resulta de dividir el Ingreso total por alojamiento entre el número de habitaciones vendidas u ocupadas.

RevPAR: (Revenue Per Available Room), se denomina ingreso por habitación disponible. Son los ingresos medios de un establecimiento hotelero por habitación disponible. Se puede calcular de dos maneras:

1. Dividiendo el Ingreso total generado por la venta de habitaciones, entre el número total de habitaciones.
2. Se calcula multiplicando la tarifa promedio por el porcentaje de ocupación.

TRevPAR (Total Revenue Per Available Room): Total Ingresos Por Habitación Disponible. Se calcula tomando el total de las ventas del establecimiento hotelero (Alojamiento + Servicios anexos, como restaurante, bar, minibar, SPA, etc.), dividido entre el número de habitaciones disponibles o capacidad instalada. Este indicador, a diferencia del RevPAR, no solo considera los ingresos generados por alojamiento, sino también todos los ingresos anexos generados por la operación hotelera.

2. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR BÁSICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.

En virtud del incremento en la demanda de los servicios turísticos en los diferentes destinos turísticos en Colombia, dentro de ellos podemos relacionar: destinos de sol y playa, destinos de naturaleza y avistamientos de aves, senderismo, bienestar y salud, corporativo y negocios, sin embargo existen muchas oportunidades para desarrollar negocios para proyectos turísticos y hoteleros en cada uno de estos destinos; el turismo cada vez cobra mayor importancia en el presupuesto de las familias, más aún en medio de esta situación de pandemia, la cual ha generado impactos en la salud de las personas, lo que llevará en los siguientes períodos de control y superación de la pandemia producida por Covid-19, las familias destinarán mayores recursos y tiempos para recuperar el tiempo de descanso y relajación, de encuentro con la naturaleza, de compartir y tener experiencias en conocer nuevos destinos, experimentar con los sentidos servicios memorables en sus estadías; en relación a todo lo anterior, nos convertiremos en un destino apetecido por un turismo internacional que generará ingresos de divisas y oportunidades para proyectos hoteleros de altos estándares de calidad y franquicias reconocidas a nivel internacional, las cuales poseen la capacidad logística, de posicionamiento en el mercado turístico, por su aprovechamiento en los GDS, con programas de fidelización competitivos, nos permite aprovechar las oportunidades que se están abriendo, ligadas a nuestro conocimiento y experiencia en operación hotelera,

por lo que planteamos el presente Modelo Operacional y Financiero, para desarrollar un proyecto Hotelero bajo régimen de venta “ALL INCLUSIVE”, financiado bien sea por medio de Inversión Extranjera Directa, o por el mecanismo de financiación por la venta de Derechos Fiduciarios. Bajo contrato de operación de franquicia internacional, en un destino que se ha posicionado a nivel internacional como es Cartagena de Indias.

2.1. Inversión En Oferta Hotelera Y Turística

Revisando la oferta turística y hotelera en Colombia en la actualidad, realizando la comparación de las cifras a partir de la promulgación de los beneficios tributarios para la construcción de nuevas habitaciones, así como la remodelación de hoteles bajo los beneficios tributarios otorgados durante la vigencia desde el año 2003 al 2017, durante la vigencia de los beneficios contemplados en la ley, como fue la exención del impuesto de renta, lo que arrojó las siguientes cifras:

 INVERSIONES EN PROYECTOS HOTELEROS REMODELACIÓN DE HABITACIONES (2003 – 2018) 		
Entre 2003 y 2018, se remodelaron 27.546 habitaciones, con una inversión de \$0,65 Billones de pesos. Fuente: SIH - COTELCO		
AÑOS	No. DE HABITACIONES REMODELADAS	INVERSIÓN (Millones de Pesos)
2003 - 2009	10.559	\$ 258.289
2010	1.607	\$ 36.410
2011	2.960	\$ 56.598
2012	2.756	\$ 41.503
2013	3.881	\$ 100.821
2014	1.743	\$ 40.519
2015	1.068	\$ 36.364
2016	1.528	\$ 39.081
2017	1.260	\$ 35.446
2018	184	\$ 6.694
TOTALES	27.546	\$ 651.725
 Información Suministrada por la Dirección de Investigación y Estudios de COTELCO		

Tabla No. 1 Cantidad de Habitaciones Remodeladas 2003 - 2018

Construcción de hoteles e ingreso de nuevas habitaciones a la oferta turística:



Tabla No. 2 Inversiones en Proyectos Hoteleros 2003 - 2018

Los cuadros anteriores demuestran el crecimiento de la oferta de hoteles en los distintos destinos en Colombia, así como la remodelación de hoteles que mejoraron su infraestructura para ser más competitivos y enfrentar la competencia creciente por las nuevas marcas que se encuentran ingresando a un destino en crecimiento como es Colombia.

2.2. Aportes del Sector turístico al PIB de Colombia:

Sin duda alguna, se viene generando un crecimiento exponencial en el impacto que produce el sector turístico a la economía, este impacto se ve reflejado en el crecimiento de las inversiones en proyectos hoteleros y turísticos, por medio de la llegada de marcas internacionales focalizadas en escala media y lujo (Middle Scale and Luxury). Igualmente se reporta crecimiento en las cifras registradas por llegadas de turistas extranjeros (turismo receptivo) para disfrutar los diferentes destinos y atractivos que tiene la geografía colombiana, adicionalmente sigue en incremento las estadísticas por demanda de turismo interno. Estas cifras las podemos ver reflejadas en inversiones en remodelación de habitaciones,

construcción y desarrollo de nuevos proyectos hoteleros en ciudades como: Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali, Barranquilla, donde se ha concentrado gran parte de los nuevos desarrollos. Estas inversiones han generado ocupación de mano de obra, directa e indirecta, así también se ha visto el incremento en las cifras de llegadas de turistas extranjeros, que alcanzaron cifras record al finalizar el año 2019.

La siguiente grafica muestra cómo ha sido el incremento del sector turismo en relación con el Producto Interno Bruto en Colombia, en estos últimos años.

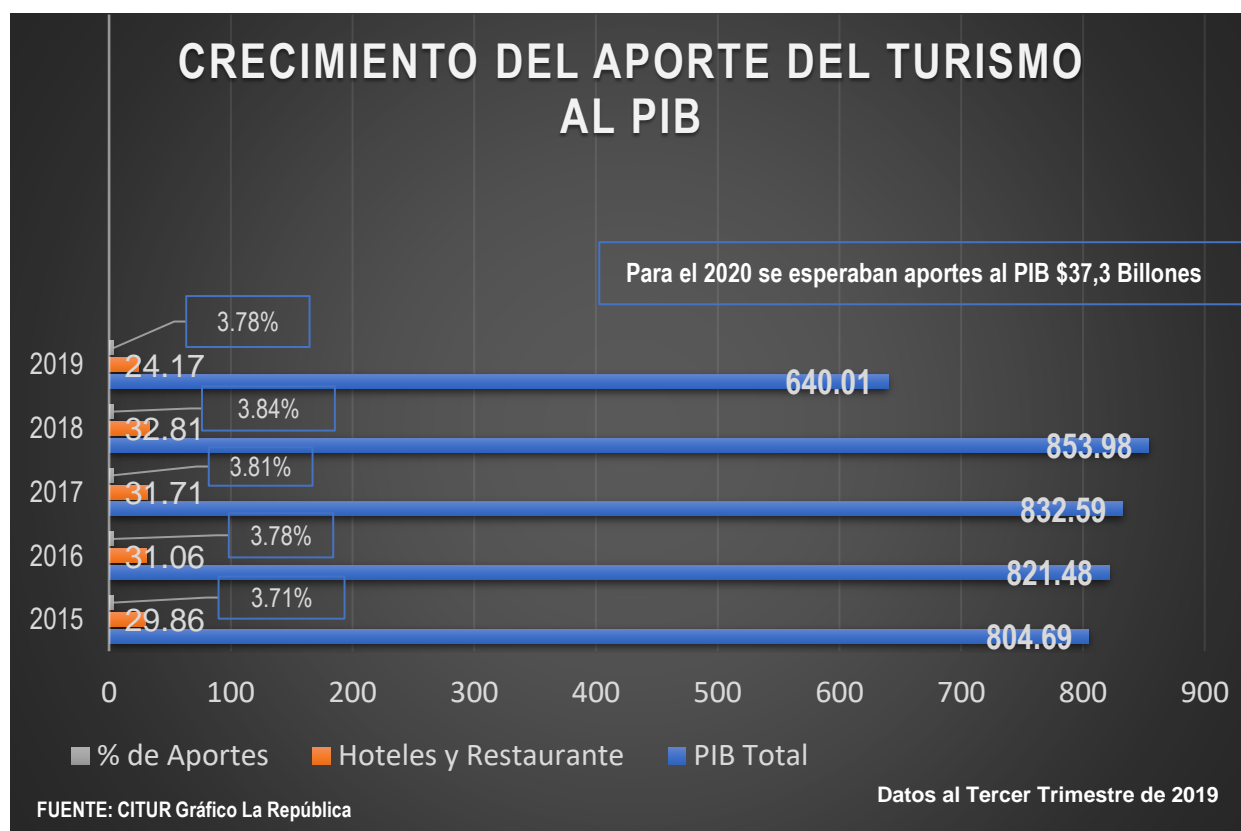


Tabla No. 3 Aportes del Turismo al PIB de Colombia 2015 - 2019

2.3. Generación De Impacto En Destinos Turísticos

Sin duda alguna el turismo resulta un medio para generar impacto a las economías de los países, posicionando el sector servicios, reduciendo la dependencia de las explotaciones minero energéticas para generar divisas que incrementen el PIB interno de los países; el turismo el medio que permite generar beneficios en distintos frentes de la economía por medio de la llegada de inversión para proyectos

turísticos y mejoramiento de la infraestructura, generar empleos formales, posicionamiento de destinos locales a nivel internacional y por ende crecimiento económico.

Según el ranking de los destinos más posicionados a nivel mundial, dentro de los 10 destinos más visitados no se encuentra ninguna ciudad de Colombia, para mayor comprensión de los beneficios que genera el turismo para las economías presentamos la siguiente tabla con los destinos más visitados, el número de visitantes por año, los ingresos de divisas generados, a partir de las cifras consolidadas se puede deducir la importancia del fortalecimiento de destinos.

Para abordar la temática sobre los impactos que genera la actividad turística en cada uno de los destinos posicionados, así como los destinos emergentes en la actualidad que tienen como fuente principal el desarrollo de proyectos para la atracción de mayor número de visitantes y/o demandantes de los servicios turísticos y de esta manera generar posicionamiento al entregar servicios con calidad y competitividad, teniendo en cuenta todo ese impulso que realizan los destinos se debe abordar desde ambas perspectivas los distintos impactos que genera el turismo para así adelantar las acciones necesarias evitando impactos que afecten el entorno, los ecosistemas y sociedad, sino por el contrario logrando el máximo aprovechamiento de las bondades del turismo.

Profundizaremos sobre los aspectos positivos y negativos que podría generar la planificación por parte de los responsables de diseñar los objetivos, políticas y planes turísticos, así como los operadores de servicios turísticos quienes integran la cadena de valor en este sector.

Existen diversas terminologías relacionadas con el impacto que puede recibir el entorno, la comunidad, el ecosistema, para esto integraremos algunos términos en relación con la actividad turística lo que nos permitirá desarrollar en mayor grado unas prácticas para mitigar los impactos o generar mayor conciencia y aprovechamiento de la actividad turística.

3. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

La metodología a utilizar en nuestro proyecto es cuantitativa y explicativa, ya que por medio de su desarrollo se pretende demostrar la viabilidad operacional y financiera por medio de cálculos de indicadores utilizados en la industria hotelera, así como indicadores financieros para determinar la viabilidad y factibilidad. Así mismo es descriptiva, ya que pretende explicar cada uno de los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores operacionales y financieros.

La viabilidad y factibilidad en estructuración de un modelo operacional y financiero para desarrollar y operar un proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”, está dada por los flujos de cajas futuros que determinará la tasa de rentabilidad y el valor presente de los futuros flujos de caja; de esta manera se demuestra y sustenta los resultados obtenidos en su ejecución.

3.1. Estrategias Metodológicas para el Logro de los Objetivos.

Las necesidades de obtener información técnica especializada para la estructuración operacional y financiera para el diseño y ejecución de proyectos hoteleros y turísticos en Colombia, en tal sentido se estructuraron los objetivos para dicha estructuración en fuentes primarias de información, ya que se fundamenta en la experiencia de muchos años de trabajo en el sector hotelero y turísticos, pasando por áreas operativas, administrativas, financieras y de control en operaciones hoteleras, así también nos apoyamos en fuentes secundarias de información para el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo se fundamenta en investigación de directivos de cadenas hoteleras, directivos de instituciones especializadas del sector hotelero y turismo, y programas de hotelería y turismo de una prestigiosa universidad colombiana. Estos conocimientos especializados se fundamentaron en:

- ✓ Conocimientos especializados de operaciones hoteleras.
- ✓ Experiencias en pre aperturas hoteleras y desarrollo operacional hotelero.
- ✓ Ejecución de presupuestos y control en operaciones hoteleras.

- ✓ Experiencia en estructuración de procesos públicos para la contratación de inversiones y operaciones hoteleras.
- ✓ Seguimiento a procesos, ingresos, mantenimiento y cuidado de propiedades hoteleras, implementación de anexos de calidad para supervisión de operaciones hoteleras.

Las fuentes secundarias se fundamentaron en la consecución de información de instituciones que rigen y dirigen la política turística en Colombia, así como investigaciones y referencias bibliográficas de directivos de cadenas hoteleras, los cuales se encuentran vinculados en la academia.

3.2. Futuro general del sector al cual pertenece la iniciativa propuesta.

Sin duda alguna, el sector turístico es un sector resiliente, lo ha demostrado en el transcurrir de las distintas etapas acaecidas en el desarrollo de la economía mundial, este sector se ha convertido en uno de los que mayor crecimiento genera en las economías y crecientes aportes a los PIB de cada economía que le apunta al sector servicios encabezados por los proyectos turísticos y fortalecimientos de las infraestructuras, lo que lleva al posicionamiento a nivel internacional de algunos destinos que se han convertidos en destinos apetecidos por los turistas a nivel mundial.

Según la Organización Mundial del Turismo – OMT, durante el año 2019 se registró una llegada de 1.500 millones de turistas internacionales en el mundo. Con crecimientos por regiones de la siguiente manera: **Oriente Medio**, tuvo un crecimiento de (+8%); en **Asia y el Pacífico**, arrojó un crecimiento de (+5%) de llegadas de extranjeros. **Europa**, tuvo un crecimiento de llegadas de extranjeros del (+4%), al igual que, **África**, registró un crecimiento del (+4%), mientras que las **Américas**, arrojó un crecimiento de (+2%). Estas cifras demuestran que las actividades de ocio, descanso, relajación, placer, negocios, turismo de salud y bienestar, avistamiento de aves, etc; toman cada vez una mayor relevancia en las familias para sus decisiones de vacaciones, al igual que los grandes eventos deportivos, espectáculos, forman parte de los beneficios que reciben los destinos turísticos.

En virtud de todo lo anterior, en Colombia es el momento para generar desarrollo de proyectos turísticos de escala superior en los estándares de servicios y calidad, aprovechando las fortalezas de ser el segundo país a nivel mundial con mayor biodiversidad, con destinos para la explotación comercial y económica enfocadas en avistamientos de aves y especies endémicas y exóticas, destinos de naturaleza y aventura,

sol y playa, turismo de salud y bienestar, riquezas paisajistas como los parques nacionales naturales con que cuenta nuestra geografía; implementando los Objetivos de Desarrollo Sostenible trazados por la OMT, para un turismo sostenible y sustentable, estos nos llevará al reconocimiento internacional por nuestro turismo de altos estándares de servicio y calidad, generando una mayor demanda interna de turistas nacionales, así como fortaleciendo el turismo receptivo por medio de un flujo constante de turistas internacionales, atraídos por nuestro desarrollo turístico.

Esto generará mayor inversión en proyectos hoteleros y turísticos, inversión tanto interna como externa por medio de fondos de inversión para el aprovechamiento de las oportunidades de inversión, incrementando la tasa de empleos formal y de calidad, produciendo un ciclo de flujo de la economía por medio de mayor gasto de las familias en actividades de descanso, ocio y salud, logrando la obtención de las rentabilidades para los inversionistas en proyectos hoteleros y generando un flujo de caja constante en cada uno de los proyectos, esto muestra las inmensas oportunidades existentes para el desarrollo de nuestro proyecto por el futuro promisorio y atractivo que muestra el turismo en Colombia.

4. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.

Como resultado de las investigaciones y consultas adelantadas para conocer las inversiones requeridas en los proyectos hoteleros desarrollados recientemente en Colombia, se llega a la definición de un presupuesto acorde al nivel de estándares planteados para la prestación de los servicios turísticos que ofrecerá el proyecto hotelero. En resumidas cuentas, presentamos el presupuesto definido para el desarrollo y la puesta en operación del proyecto turístico y hotelero, bajo el régimen de vetas “ALL INCLUSIVE”. Estos valores están condensados los costos directos e indirectos de construcción, costos de dotación de activos fijos, para la puesta en operación del proyecto. Estos valores se encuentran alineados con los costos estandarizados en el sector hotelero para desarrollo de proyectos y la obtención del retorno de la inversión que genere optimismo para captar inversionistas dispuestos a financiar proyectos hoteleros de altos estándares de calidad.

Es de resaltar, que en la hotelería es utilizado el mecanismo para desarrollar proyectos hoteleros, “llave en mano”, lo que permite un mayor control en el presupuesto destinados a los proyectos, definir los indicadores financieros usados en la hotelería para proyectar el retorno de la inversión en un tiempo

determinado que haga atractivo el proyecto, determinar puntos de equilibrios en la operación del proyecto por medio de las tarifas promedios proyectadas, ocupación proyectada, establecer porcentajes en la negociación de los contratos de franquicias, fee, al igual que regalías por la explotación comercial de marcas y branding. En Colombia existe mucha experiencia en el desarrollo de proyectos hoteleros en los diferentes destinos y atractivos que posee nuestra geografía nacional, proyectos que cumplen con las condiciones necesarias para obtener certificación de categorización por estrellas o ser franquiciados por cadenas hoteleras internacionales.

En virtud de lo planteado, presentamos unos indicadores ideales usados en la industria hotelera, los cuales son apoyados por la Uniform System of Accounts for the lodging Industry, "USALI", conocido como el plan contable sectorial para la industria hotelera. Se trata de un instrumento que divide la actividad en la industria hotelera en ocho departamentos, cuatro operativos y cuatro funcionales, en función de su relación con la prestación directa del servicio al cliente.

4.1. Últimos Proyectos Hoteleros Desarrollados en Colombia.

En la siguiente tabla, presentamos algunos proyectos hoteleros adelantados en distintos destinos colombianos; estas inversiones están presentadas en Dólar Americanos y Pesos Colombianos, así como el costo de inversión por habitación para así determinar el valor total de la inversión para el proyecto hotelero.

PROYECTOS HOTELEROS	No. TOTAL HABITACIONES	INVERSIÓN X HABITACION (USD)	VALOR TOTAL INVERSION (USD \$3.300)	COSTO X HABITACIÓN (PESOS \$ COP)	VALOR TOTAL INVERSION (\$ COP)
AC Hotel By Marriott Santa Marta	112	\$ 108.225	\$ 12.121.212	\$ 357.142.863	\$ 40.000.000.656
Hotel Marriott B/quilla	200	\$ 150.000	\$ 30.000.000	\$ 495.000.000	\$ 99.000.000.000
Hyatt Regency Cartagena	261	\$ 203.181	\$ 53.030.304	\$ 670.498.092	\$ 175.000.002.012
Hotel Estelar Cartagena	338	\$ 179.308	\$ 60.606.104	\$ 591.716.400	\$ 200.000.143.200
Hotel Hilton Corferias	410	\$ 192.166	\$ 78.787.880	\$ 634.146.348	\$ 260.000.002.680
Hotel Conrad Hilton Cartagena	268	\$ 410.448	\$ 110.000.000	\$ 1.354.478.400	\$ 363.000.000.000
Hotel Grand Hyatt Bogotá	373	\$ 482.574	\$ 180.000.000	\$ 1.592.494.200	\$ 594.000.000.000

Tabla No. 4 Proyectos Hoteleros Construidos en Colombia en los últimos Años.

4.2. Presupuestos.

No. Habitaciones	Inversión Unitaria (Habitación)	Totales Pesos COP (USD \$ 3.300)
1	\$ 136.363.64	\$ 450.000.000
350	\$ 47.727.273,00	\$ 157.500.000.000

Tabla No. 5 Cálculos de la Inversión del Proyecto Hotelero “ALL INCLUSIVE”

Para llegar a las cifras informadas en la inversión requerida, se realizó la investigación del mercado en los proyectos más recientes en Colombia, con estándares similares de calidad de nuestro proyecto, diferentes ciudades de desarrollo de proyectos hoteleros, tamaños de proyectos similares al proyecto turístico y hotelero planteado; en virtud de lo anterior, presentamos los distintos proyectos desarrollados y los costos unitarios por habitación, tamaño del proyecto y costo total de los proyectos.

En la estructuración del modelo operacional y financiero para desarrollar el proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”, tuvimos en cuenta una financiación por parte de inversionistas extranjeros, que deseen realizar inversiones en proyectos turísticos en Colombia, en algunos países como México, República Dominicana, EEUU, España, entre muchos otros; los fondos de inversión han sido unos aliados estratégicos en el desarrollo de grandes proyectos turísticos y hoteleros, esto ha logrado la financiación, la planeación y el aprovechamiento de experiencias internacionales para el posicionamiento de destinos turísticos, que se han vuelto apetecidos por el turismo internacional.

4.3. Indicadores Operacional Ideales en la Industria Hotelera.

Existen investigaciones sobre algunos indicadores de referencia o ideales en la industria de la hospitalidad, los cuales son el resultado de experiencias de largos años desarrollando procesos operacionales y financieros para el logro de mejores resultados. Estos indicadores se han estandarizados de acuerdo a las distintas operaciones, bien sea operaciones corporativas, operaciones “ALL INCLUSIVE”, al igual que las distintas escalas o categorías en los cuales se posiciona cada hotel, dentro

de estas categorías podemos mencionar: Luxury, Upper Scale, Upscale, Upper Midscale, Midscale, and, Economy. En cada una de estas categorías puede variar la estructura de sus costos y gastos en virtud de la personalización del servicio, la calidad de sus estándares, comodidades en la propiedad y amplia gama de servicios; sin embargo, los resultados operacionales se enfocan en obtener indicadores de rentabilidad que garanticen su permanencia y competitividad en el mercado.

Para obtener una mayor claridad sobre el comportamiento operacional y la obtención de indicadores saludables en las operaciones hoteleras, que nos permitan obtener la información confiable en la toma de decisiones, bien sea para llevar a cabo una inversión en proyectos hoteleros, o, desarrollar controles para alcanzar resultados financieros rentables y la recuperación de la inversión en un período aceptable.

A continuación, presentamos unos indicadores de referencia o ideales para las operaciones hoteleras.

ANALISIS	INDICADOR	BASE
ROTACION DEL ACTIVO (ROA)	40% - 50%	AVALÚO DEL ACTIVO
VENTA DE HABITACIONES	65%	VENTA TOTAL
VENTA DE A & B	24% - 30%	VENTA TOTAL
VENTA DE EVENTOS	100 USD (mes)	M2
COSTO DE VENTA TOTAL	13% (max)	VENTA TOTAL
COSTOS Y GASTOS DPTAL	30% - 35%	
UTILIDAD DPTAL	70%	
GASTOS NO DISTRIBUIDOS	25%	
G O P	40%	
EBITDA	33% - 35%	
GASTOS FINANCIEROS	12% - 13%	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	20% - 22%	
UTILIDAD NETA	16% - 18%	

Tabla No. 6 Indicadores Operacionales Hoteleros Ideales.

Estos indicadores nos permiten, mantener el seguimiento y control de indicadores que permitan obtener la rentabilidad requerida en el desarrollo de la operación, así también adelantar los respectivos ajustes y correcciones en las distintas áreas o procesos operacionales para eliminar los desfases en el cumplimiento de metas.

En el siguiente cuadro presentamos indicadores departamentales para determinar los costos y gastos departamentales y los resultados ideales departamentales para operaciones hoteleras sanas o eficientes en sus operaciones. Así como un control eficiente en la ejecución de sus costos y gastos para cada una de sus unidades o departamentos operativos y administrativos.

INDICADORES RESULTADOS DEPARTAMENTALES

NIVELES DE UTILIDAD	INDICADOR IDEAL	BASE
COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES	Entre el 30% AL 35% Oscila entre el 10% Y 13% Oscila entre el 17% y 20%	De la Venta Total De la Venta de Habitaciones De la Venta de A & B
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	70%	De la Venta Total
GASTOS NO DISTRIBUIDOS GASTOS NO DISTR. PAR MES	MÁXIMO 25% 7,5 A 8 Veces	De la Venta Total La Tarifa Promedio
GOP	MÍNIMO EL 40%	DE LA VENTA TOTAL
IMP. INDUSTRIA Y COMERCIO PREDIAL, SEGUROS, PROPIEDAD (Ingresos y Gastos no Operacionales)	No más del 6%	
EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation, Amortization, and Income Taxes).	33% AL 35%	
Gastos Financieros, Amortización Diferidos	Entre el 12% y 13%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20% AL 22%	
IMPUESTO DE RENTA	5%	
UTILIDAD NETA	ENTRE EL 16% Y 18%	
UTILIDAD NETA + GASTOS FINANCIEROS	MÍNIMO 21%	

UTILIDAD NETA + DEPRECIACIÓN	MÍNIMO 22%	
------------------------------	------------	--

Indicadores Operacionales y Financieros, tomados del Libro Evaluación Operacional y Financiera Aplicados a la Industria Hotelera.

Tabla No. 7 Niveles de Utilidad Operacional ideal en Hotelería.

4.4. Sustentación y Definición de Cálculos para el Modelo Operacional y Financiero.

Tomando como base la inversión proyectada para el desarrollo operacional y financiero del proyecto hotelero, la cual está basada en el costo promedio por unidad habitacional por medio de la modalidad de construcción y desarrollo de llave en mano, costo unitario que asciende a: USD \$136.363.64, con una TRM proyectada para el momento de la inversión en: COP \$3.300, elevando el valor total de la inversión en dólares a: USD\$52.500.000, y en pesos colombianos: COP: \$157.500.000.000. a partir de estos valores proyectamos los indicadores financieros y de rentabilidad utilizados en la industria hotelera, para determinar la tarifa promedio a partir del primer año de operación y del incremento que se proyecta en el desarrollo para el proyecto; así también calculamos índices de estadía proyectado, por ser un proyecto hotelero bajo el régimen de ventas “ALL INCLUSIVE” que resulta importante para el flujo de caja del proyecto, en conjunto con la RevPAR “Revenue Par Available Room” que nos permite conocer determinar la proyección de los ingresos totales por la venta de habitaciones en relación con la capacidad instalada o número de habitaciones totales del proyecto; que para nuestro caso es un proyecto de 350 habitaciones. Así mismo determinamos el punto de equilibrio en el porcentaje de ocupación sobre el cual nos permite mantener una referencia para los programas de mercadeo y promoción por las OTA’S y aliados estratégicos.

Posterior a los cálculos de los indicadores financieros de la industria hotelera y el crecimiento proyectado en el porcentaje de ocupación y la tarifa promedio, todo esto desarrollado y sustentado en la hoja de cálculos de Excel que hace parte integral del presente trabajo de grado, desarrollamos el análisis operacional y financiero, desarrollando el flujo de caja que generará el proyecto hotelero y su incremento anual, realizamos el análisis de los costos y gastos departamentales de la operación hotelera con sus respectivos niveles de costos y gastos imputables por departamentos operados (departamentos de

producción o resultados, o de ingresos) para determinar la utilidad departamental del proyecto hotelero, y posteriormente imputarle a la utilidad departamental los costos y gastos de los departamentos no operados (de apoyo o soporte a los departamentos de producción), o gastos no distribuidos para determinar la Utilidad Bruta Operacional – GOP, el cual nos permite conocer el margen operativo del proyecto hotelero. Con base al resultado de la Utilidad Bruta Operacional – GOP, al imputarle costos fijos como son: los componentes del contrato de franquicia, la remuneración negociada con el operador del proyecto hotelero, el porcentaje determinado para capitalizar el fondo de inversión del proyecto para la reposición de activos fijos y mantenimientos de la edificación, así como los impuestos locales y aportes parafiscales al turismo, entre otros; nos resulta el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), o Utilidad antes de Interés, Impuestos, Depreciación y Amortización; a este indicado EBITDA le imputamos los gastos financieros y la depreciación nos genera como resultado: la Utilidad antes de impuesto, al extraer el Impuesto de Renta sobre esta utilidad, nos resulta la Utilidad Neta del Proyecto, la cual se convierte en la herramienta para determinar el flujo de caja neto del proyecto y la rentabilidad que genera en cada ciclo contable proyectado.

Por medio de la rentabilidad anual que genera el ciclo operacional del proyecto hotelero por la prestación de sus servicios turísticos, proyectada por medio de los indicadores operacionales y financieros, se convierte en el insumo para el cálculo de la tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, es importante para el cálculo del Retorno de la Inversión, tener presente la inflación que se genera en cada ciclo contable, para obtener la TIR Nominal y a esta extraer el IPC proyectado, determinando así una Tasa Interna de Retorno Real (TIR) o TIR deflactada, que nos permite conocer el poder adquisitivo real del rendimiento de la inversión en el proyecto hotelero.

4.5. Determinación de la Tarifa Promedio.

Habiendo determinado el valor total de la inversión requerida para la puesta en operación el proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”, discriminado en unidades habitacionales en donde se imputa un valor para cada habitación que componen la capacidad instalada total del proyecto, podemos calcular los precios de las tarifas o paquetes unitarios que tendrá el proyecto desde su inicio, planificando así la utilidad requerida para la recuperación de la inversión, podemos aplicar alguno de los métodos más utilizados en la fijación

de tarifas promedios que se ajustadas al tipo de acomodación que tendrá el hotel, así como el nivel o la categoría de la habitación, ya que podemos encontrar las habitaciones estándar, Jr Suite, Suite, vistas panorámica, confort, capacidad de la habitación y hasta servicios adicionales.

Para determinar la fijación de las tarifas, podemos aplicar diferentes técnicas, algunas han dejado de ser utilizadas, por la complejidad en la distinción e imputación de costos fijos y variables que deben ser correctamente definidos en las operaciones hoteleras. Definimos los Costos Fijos, como aquellos que no guardan relación directa con el volumen o nivel de la ocupación. ejemplo de costos fijos: Salarios, impuestos o tributos, Pólizas de seguros. Costos Variables, podemos definirlos, como los que están estrechamente, relacionados con el volumen o nivel de la ocupación, ejemplo de Costos variables: Suministro huésped, lavado lencería. pueden incrementar en proporción al incremento de la ocupación.

✓ Técnica “Bottom-Up Approach” o Formula Hubbard.

Ésta técnica consiste en determinar o considerar el rendimiento esperado sobre la inversión, como determinante principal para el precio o la tarifa promedio. Este método se define como “atrás hacia adelante” en el sentido que parte de los beneficios o rentabilidad que se requiere obtener para calcular el costo promedio de la tarifa o del paquete turístico. También permite determinar el punto de equilibrio, donde se establece el punto de recuperación de costos y gastos sin la obtención de utilidad.

Cant. Habit. Del Proyecto		350	Hab. Día
Total. Hab. Disponible Año (365 X 350)		127.750	Hab. Año
Ocupación proyectada	75%	95.813	Total venta habit.
Inversión		\$ 47.727.273	USD
Beneficio Neto Esperado de Inversión	13%	\$ 6.204.545	USD
Impuestos	32%	\$ 1.985.455	USD
Utilidad Antes de Imptos		\$ 8.190.000	USD
Depreciación	20 Años	\$ 2.386.364	USD
Intereses	10%	\$ 819.000	USD
Impuesto Predial		\$ 250.000	USD

Utilidad Bruta Operacional (GOP) = Util Ant. De Imptos + Depreciación + Intereses

G.O.P. = \$8.190.000 + \$2.386.364 + \$810.000 = \$ 11.395.364

Teniendo en cuenta que se requiere determinar, la Tarifa del Paquete “ALL INCLUSIVE” (Alojamiento + Alimentos y Bebidas), se proyecta la generación de utilidad por paquetes vendidos; sin apropiar ingresos de alojamiento y bebidas separados.

De acuerdo a los indicadores, tenemos que la Utilidad departamental corresponde al 65% de la Venta total y los Gastos no distribuidos corresponden al 25%, con respecto a la venta total de paquetes. Tenemos que:

Gastos no distribuidos = Util. Bruta Operacional X Gastos NO distribuidos

Gastos no distribuidos = \$ 11.395.364 X 25% = **\$ 2.848.841**

Costos y Gastos Departamentales = \$ 11.395.364 X 35% = **\$ 3.988.377**

Conociendo los Gastos no distribuidos y los Costos y Gastos Departamentales, calculamos la Utilidad Departamental proyectada. Donde:

Utilidad Departamental = Utilidad Bruta Operacional + Gastos no distribuidos

Utilidad Departamental = \$ 11.395.364 + \$ 2.848.841 = **\$ 14.244.205**

Partiendo de obtener la Utilidad Departamental, en este esquema de paquetes “ALL INCLUSIVE”, donde la Utilidad departamental, corresponde al 95% de la Venta total, el restante corresponde a otros ingresos del proyecto. Tenemos entonces:

$$\text{Tarifa Promedio Paquete} = \frac{\text{Venta o Ingresos Operacionales}}{\text{Ocupación Proyectada (75\%)}} = \frac{\$ 14.244.205}{95.813}$$

Tarifa Promedio Por Paquete = \$ 148,7 USD

Este valor corresponde a paquete todo incluido por huésped, teniendo en cuenta el índice de ocupación presente en Cartagena, se obtiene un indicador de 2,0; lo que representa una tarifa promedio por habitación de: 148,7 X 2,0 = **\$297,3 USD**.

De este valor se parte para determinar el costo del paquete en los diferentes tipos de habitación que tendrá el proyecto. Habitación estándar y habitación superior.

✓ **Tarifa Promedio Mediante RevPAR**

Este indicador es conocido como ingresos promedios por habitación disponible, permite proyectar los ingresos por venta de alojamiento, en nuestro proyecto “ALL INCLUSIVE” la venta de paquetes todo incluidos tomando la capacidad instalada de nuestro hotel. Este indicador nos permite evaluar la maximización de los ingresos por la venta de habitaciones en un período determinado, podemos proyectar los ingresos que deseamos para la recuperación de la inversión, estandarizando un valor para la RevPAR y el porcentaje de ocupación que esperamos de la propiedad hotelera.

Para calcular la Tarifa Promedio del Paquete Todo Incluido que deseamos para nuestro proyecto de inversión, estandarizamos la RevPAR obtenida en nuestros indicadores financieros de la hoja de Excel, la cual corresponde a: **116,82 USD**, y una ocupación proyectada a partir del tercer año del **70%**.

$$\text{Tarifa Promedio Paquete} = \frac{\text{RevPAR}}{\text{Ocupación}} = \frac{116,82}{0,70} = \mathbf{166,89}$$

Tarifa Promedio del Paquete = 166,89 USD

Este valor corresponde a paquete todo incluido por huésped, teniendo en cuenta el índice de ocupación presente en Cartagena, se obtiene un indicador de 2,0; lo que representa una tarifa promedio por habitación de: $166,89 \times 2,0 = \mathbf{\$334 \text{ USD}}$.

De este valor se parte para determinar el costo del paquete en los diferentes tipos de habitación que tendrá el proyecto. Habitación estándar y habitación superior.

✓ **Tarifa Promedio Mediante la Relación Costo, Volumen, Utilidad (CVU)**

Esta técnica nos permite obtener una visión financiera en el proceso de la planificación del flujo de caja que nos permita obtener la rentabilidad esperada en el proyecto hotelero, y, de esta manera planear la recuperación de la inversión.

Por medio de esta técnica se analizan los costos totales, los ingresos operacionales y totales, la sensibilidad en el cambio en el nivel de costos y gastos con respecto a los ingresos por la venta de los paquetes turísticos en nuestro proyecto, el cambio que puede producir un aumento o reducción de los costos y gastos en la rentabilidad del período o ciclo contable.

Para determinar la Tarifa Promedio del Paquete turístico de nuestro proyecto, por el método de Costo-Volumen – Utilidad (CVU), retomamos los cálculos de nuestra hoja de Excel con los indicadores hoteleros ideales, planteados en nuestro modelo operacional y financiero:

Ingresos Ventas Paquetes TI	\$39.237.536
Costo Variable	\$ 7.437.824
Costo Fijo	\$22.795.163
Margen de Contribución	\$30.232.987
Utilidad Operacional	\$ 7.415.729
Ocupación 75%	95.813

Para determinar la tarifa promedio del paquete turístico, procedemos a aplicar las siguientes formulas:

$$\text{Tarifa Paquete TI} = \frac{\text{Costo Fijo} + \text{Utilidad}}{\text{Volumen}} + \text{Costo Variable Por Habitación}$$

Reemplazando, tenemos.

$$\text{Trifa Paquete TI} = \frac{19.395.163 + 7.415.729}{95.813} * 77,6 = 357,43$$

En virtud de la tarifa resultante, teniendo estandarizado los costos fijos, proyectando una ocupación del 75%, que corresponde 95,813 habitaciones vendidas año; con una rentabilidad de \$7.415.729 USD, proyectada para el tercer año de operación, donde se opera el proyecto con la capacidad instalada del 100%. Obtenemos una Tarifa Promedio por Paquete Todo Incluido por habitación de: **\$357,43 USD**.

Para determinar el Punto de Equilibrio en la ocupación del proyecto, para conocer parámetros que nos permitan diseñar estrategias de ventas en la comercialización por parte de la empresa que operará el proyecto hotelero, así también el establecimiento de metas en ventas y ocupación para generar incentivos en el cumplimiento y logro de metas exigidas en ventas; realizamos los siguientes cálculos:

Para aplicar la fórmula del punto de equilibrio indicada anteriormente, es necesario la obtención del margen de contribución; el margen de contribución se define, como la porción de los ingresos que permiten cubrir la totalidad de los costos fijos; donde el margen de contribución es igual a: $MC = P - CV$.

$$\text{Margen de Contribución} = \$357,43 \text{ USD.} - \$77,6 \text{ USD} \quad \Rightarrow \quad \mathbf{M \text{ de } C. = 279,83 \text{ USD}}$$

La ecuación que nos permite obtener la venta en el punto de equilibrio, donde los costos y gastos son cubiertos, pero no se alcanza a obtener utilidad o rendimientos sobre la inversión.

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio (Volumen)} &= \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}} \\ \text{Punto de Equilibrio} &= \frac{134,5}{279,83} = \mathbf{48,1\%} \end{aligned}$$

Este es el porcentaje de ocupación mínimo, que requiere el proyecto para cubrir la totalidad de los costos y gastos sin obtener rendimientos o rentabilidad en un período o ciclo operacional, en este caso corresponde a un año. Este porcentaje de ocupación en punto de equilibrio con tarifa promedio del paquete todo incluido de: 357,43 USD, cubre los costos y gastos del proyecto en operación normal es decir con la capacidad instalada del 100% de las habitaciones. Esta información sirve como insumos para las estrategias de ventas con el equipo de mercadeo y Revenue, con la ayuda de técnicas de up selling, cross selling, así como el aprovechamiento de las OTAS, para la administración del Allotment.

Con la obtención de las tarifas promedios para la comercialización de los Paquetes todo incluidos que comercializará la propiedad hotelera, conociendo la ocupación proyectada, el punto de equilibrio para determinar los costos y gastos totales cubiertos; procedemos a generar la proyección de ingresos, costos y gastos de la operación, por medio de la hoja de cálculos que nos permitirá conocer las rentabilidades

para cada uno de los periodos, el crecimiento inflacionario proyectado, así también nos permitirá conocer el tasa de retorno de la inversión y el tiempo necesario para la recuperación de la inversión del proyecto hotelero.

4.6. Desarrollo Del Modelo Operacional y Financiero.

Conocidos los indicadores financieros resultantes, mediante las proyecciones aplicadas ara la obtención de la tarifa promedio del paquete turístico todo incluido “ALL INCLUSIVE”, el punto de equilibrio en la ocupación de la propiedad hotelera, los costos fijos y costos variables de la operación, para la prestación de sus servicios; así mismo se determinó la necesidad de contratar una franquicia internacional para la afiliación de la propiedad, que cuente con la experiencia de las grandes cadenas hoteleras en el segmento del “ALL INCLUSIVE”, estas contratos de franquicias se sugieren con una vigencia de cinco (5) años, para posicionar al hotel a nivel internacional; también se estima por investigaciones y referencias de estudios financieros de la industria hotelera, los componentes de dichos contratos son: cargo fijo, correspondiente a un porcentaje sobre la Utilidad bruta operacional, un fee en virtud del éxito en la obtención de resultados por noches de alojamiento provenientes de la red de asociados a la franquicia, y, un cobro por las reservas ingresadas por los canales propios de la cadena hotelera dueña de la marca y; estos costos se encuentran promediados en 4,5% de la Utilidad Bruta Operacional.

Así mismo, en el modelo operacional y financiero estructurado en la hoja electrónica, se contempla adelantar la operación de la propiedad, por una empresa operadora hotelera con la experiencia demostrada en proyectos “ALL INCLUSIVE” con proyectos similares o superiores en tamaño y categoría en Colombia; los costos de operación de estipulan en un contrato denominado, Contrato de Operación Hotelera con una vigencia preferiblemente entre 5 y 10 años; los costos de operación se estandarizan en un 10% liquidado sobre la Utilidad Bruta Operacional del proyecto, liquidado de forma mensual. Adicionalmente el modelo operacional y financiero contempla un componente necesario en los contratos de operación hotelera, como es el caso de crear un fondo denominado: “Fondo de Inversión y Gastos” el cual está destinado para realizar intervenciones en la infraestructura para evitar su deterioro con el tiempo y el uso, así mismo para mantener recursos para la reposición de los activos fijos que cumplen su vida útil, los cuales son necesarios para la operación en óptimas condiciones. Todos estos indicadores se

encuentran calculados en la hoja electrónica. Este Fondo de Inversión y Gastos debe ser capitalizado con el 3,0% liquidado sobre la Utilidad Operacional de cada cierre contable. Estos recursos deben estar en una cuenta bancaria o fondo de inversión que genere rendimientos y permite el uso para atender las necesidades por las cuales está constituido. Para la estructuración del modelo operacional y financiero, se tomó como base una inflación del 3,5% acumulada anual, para cada uno de los años durante la operación del proyecto hotelero.

Un indicador necesario a tener en cuenta en todo flujo de caja es la inflación, para nuestro modelo operacional y financiero proyectamos una inflación promedio de 3,4% durante el periodo de recuperación de la inversión y mantenga el poder adquisitivo de los flujos de caja resultantes; esto debido a la vigilancia y seguimiento permanente que mantiene la autoridad económica de Colombia sobre el nivel de los precios, esta cifra se ha mantenido en esa proporción en los últimos años. Los ingresos operacionales del proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”, se encuentran estandarizados en un 95% generados por la venta de los servicios del paquete “ALL INCLUSIVE”, los cuales están compuestos por el Alojamiento, las comidas diarias, bebidas tomadas en el bar y discoteca, snack entretenimientos. Pero el establecimiento hotelero ofrecerá servicios con costos adicionales, como es la prestación de servicios de eventos y reuniones, servicios de wellness o SPA, y un minimarket para la venta de variedades y productos autóctonos elaborados en la región. Estos ingresos son contabilizados como otros ingresos, los cuales se estandarizan en 5,0% sobre el total de los ingresos generados.

El modelo operacional y financiero desarrollado en la hoja electrónica se encuentra estructurado bajo los parámetros recomendados para un mejor y mayor seguimiento al control operacional y financiero en las operaciones hoteleras, diferenciando las áreas operadas y no operadas, es decir las áreas que generan los ingresos o están estrechamente relacionadas con estas y las áreas que funcionan como apoyo a las áreas operadas, lo que nos permite obtener la utilidad departamental.

4.7. Flujo de Caja Explicado.

En virtud de lo anterior, realizamos una estructuración operacional y financiera del proyecto calculada en dólares americanos, con una tasa de referencia TRM \$3.300 Pesos = 1 Dólar. Con el desarrollo y estructura de nuestro modelo operacional, obtenemos el flujo de caja proyectado durante 20 años

(depreciación de edificación), que generará la operación y explotación comercial del establecimiento hotelero y sus unidades económicas. Este flujo de caja del proyecto se evaluó financieramente para conocer su viabilidad y factibilidad financiera por medio de indicadores como es la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN), y así obtener la rentabilidad que arroja el proyecto hotelero, sin olvidar que el flujo de caja en cada uno de los períodos nos informa de cifras nominales, las cuales deben ser deflactadas teniendo en cuenta la inflación parametrizada en nuestro proyecto, la cual es de 3,5% a/a, para obtener una tasa deflactada o Tasa Interna de Retorno (TIR) real del proyecto. a continuación, presentamos el cálculo de los indicadores.

4.8. Estados de Resultado Preliminar.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTO HOTELERO		
Cifras en \$USD		
Estado de Resultado del Tercer Año de Operación		
Ingresos por paquetes TI	\$36.333.537,2	
Spa and Wellness	545.003	
Mini Market	363.335	
Alquiler de Equipos y Espacios	908.338	
Total Ingresos		\$ 38.150.213
Gastos Departamentales		
Habitaciones	4.959.528	
Alimentos y Bebidas	1.716.760	
Teléfonos	381.502	
Lavandería	768.536	
Departamentos Menores u Otros	742.990	
Departamentos		
Total Gastos Departamentales	\$ 8.569.316	
UTILIDAD DEPARTAMENTAL		\$ 9.580.897
Gastos no Distribuidos \$ 11.567.197		
Generales y administrativos	4.387.275	
Mercadeo y Ventas	1.716.760	
Mantenimiento	1.526.009	
Servicios Públicos (Agua, Luz, Gas)	3.052.017	
Sistemas y Comunicaciones	545.003	
Entretenimiento de huéspedes y Otros	340.133	
Total Costos y Gastos		\$ 20.136.513
Utilidad Bruta Operacional		\$ 18.013.700
Costos Fijos		
Remuneración Operador	2.143.630	
Franchisee Fee & Marketing Fee	1.716.760	
Fondo de Inversión y Gastos	540.411	
Impuesto Predial	230.313	
Impuesto de Industria y Comercio	228.901	
PMS y Polizas	78.109	
Aportes Parafiscal Impuesto al Turismo	95.376	
EBITDA		\$ 12.980.200
Gastos Financieros Y Amortizaciones		\$ 2.479.764
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 10.500.436
Impuesto de Renta		\$ 3.360.140
UTILIDAD NETA		\$ 7.140.297

Estado de Resultado Departamental Proyectado del Proyecto Hotelero.

Tabla
No. 8

4.9 Indicadores de Evaluación Financiera.

En atención al flujo de caja proyectado por la operación y explotación comercial del proyecto hotelero “ALL INCLUSIVE”, el cual podemos encontrar en nuestra hoja de cálculo de Excel en las pestañas “Flujo de Caja USD\$ y/o “Flujo de Caja COP\$”, en estas pestañas se realiza la evaluación de la viabilidad del Proyecto, por medio de los indicadores financieros, Tasa Interna de Retorno (TIR), esta tasa obtenida se denomina TIR Nominal, ya que los valores se encuentran afectados por la inflación.

✓ Tasas Interna de Retorno (TIR) Nominal Obtenida

TIR Nominal del Proyecto	17,75%
---------------------------------	---------------

Posterior al cálculo u obtención de la TIR Nominal, al Flujo de caja en cada uno de los años, le practicamos la deducción de la Inflación, la cual, para nuestro proyecto hotelero, tomamos como base una inflación anual de 3,5% a/a, año acumulada. Deduciendo la inflación obtenemos la Tasa Interna de Retorno (TIR) Real o TIR Deflactada, para nuestro proyecto hotelero, nos queda de la siguiente manera:

✓ Tasas Interna de Retorno (TIR) Real o Deflactada.

TIR Real del Proyecto	14,22%
------------------------------	---------------

🌈 *Ver en Hoja Electrónica, pestaña Flujo de Caja USD\$.

✓ Valor Presente Neto (VPN)

Al evaluar las utilidades netas de cada período de nuestro proyecto hotelero con el VPN, Valor Presente Neto de los Flujos de Caja del Proyecto Hotelero, evaluados con la Tasa deflactada o TIR real resultante u obtenida del proyecto, para nuestro caso es de: (14,22%). Flujos de caja proyectados a 20 años, tiempo de depreciación de edificación obtenemos como resultado:

VPN (Valor Actual Neto de los Flujos de Caja del Proyecto)	\$95.473.182
---	---------------------

🌈 En Hoja electrónica ver pestaña, Flujo de Caja USD\$

Así mismo, para la obtención del Valor Presente Neto (VPN), realizamos la conversión del VPN en Dólares americanos a una TRM \$3.300 Pesos/Dólar. a Pesos Colombianos, lo cual nos arroja un VPN, como se muestra a continuación:

VPN, obtenido en Pesos Colombianos.

VPN (Valor Actual Neto de los Flujos de Caja del Proyecto)	\$315.061.500.000
---	--------------------------

 En Hoja electrónica ver pestaña, Flujo de Caja COP\$

✓ **Return Of Assets (ROA), Rentabilidad Sobre los Activos.**

El siguiente paso después de obtener las Tasas de Rentabilidad y Valor Presente Neto de la Inversión, es calcular el período de recuperación de la Inversión, es decir, el tiempo que tarda nuestro proyecto hotelero para devolver el capital y rentabilidad a nuestros inversionistas, generando los flujos de caja proyectados y evaluados. Para llegar a la obtención o determinar el período de recuperación del capital y la rentabilidad, utilizamos el indicador ROA (Return Of Assets) rentabilidad sobre los activos, por medio de este indicador podemos evaluar la productividad de los activos para determinar su rentabilidad y el período en el cual estos activos retornan la inversión del proyecto hotelero.

Para los cálculos del ROA y la obtención del período en el cual retorna la inversión a los dueños del proyecto, tomamos como base el flujo de caja generado en el año 5° de operación el cual es \$23.707.885.772; con una tasa de oportunidad estimada en: 12,0%, para recuperar la inversión total de: \$157.530.750.000, aplicando la fórmula del Número de Período “NPER”, obtenemos un período de 14,1 Años, ya que estos valores están estandarizados anualmente. Estos cálculos se encuentran detallados en la hoja electrónica de Excel, en la pestaña ROA “Return Of Assets”, conocida como Rentabilidad Sobre la Inversión. Esto nos muestra que los inversionistas alcanzan la recuperación de toda su inversión en el Año 14, lo cual teniendo en cuenta que los activos fijos (Edificaciones), se deprecian a 20 Años, mantendrían durante 6 años generando flujos de caja y al cumplir el período de depreciación, la edificación puede venderse como un proyecto en marcha y por un valor de salvamento, correspondiente a un negocio hotelero posicionado, o, se puede seguir obteniendo flujos de caja en el tiempo.

ROA “Rentabilidad Sobre los Activos” Período de Recuperación de la Inversión.

Inversión Inicial	\$ 157.530.750.000
Tasa de Oportunidad	12,00%

NPER (Años)	14,1
--------------------	-------------

La recuperación de la Inversión se alcanza en el AÑO 14 de Operación del Proyecto Hotelero.

5. DERECHOS FIDUCIARIOS

En virtud de la necesidad para la financiación del proyecto, para desarrollar el completo hotelero por medio de régimen de ventas “ALL INCLUSIVE” y su operación por medio de contrato de franquicia internacional; en primer lugar se plantea la consecución de los recursos financieros para su desarrollo es por medio de la financiación extranjera, tomando como base las inversiones de Estados Unidos en Colombia, ya que existen tratados entre estos dos países para generar mayor flujo de inversión con menores niveles de aranceles y costos administrativos para la llegada de capitales del país del norte, hacia Colombia, así también existen beneficios para la repatriación de los flujos de cajas que generen los proyectos.

Adicionalmente, planteamos como una segunda opción para la financiación del proyecto, un mecanismo financiero que en la actualidad no ha sido muy utilizado en el sector turismo. Pero que se convierte en una alternativa para abrir las puertas a inversionistas de diversas características, como personas naturales, jurídicas, inversiones e pequeñas y medianas escalas, así como inversiones a grandes escalas. Este mecanismo es por medio de la venta de derechos fiduciarios, lo cual consiste en la venta de un determinado número de derechos fiduciarios por cada habitación disponible del proyecto, con un precio establecido que determina el valor total requerido para la inversión en el proyecto hotelero.

En nuestro proyecto, que consta con una capacidad instalada de 350 habitaciones, con una inversión total requerida de: \$157.500.000.000, por medio de la venta de derechos fiduciarios, obtendríamos los recursos necesarios de la siguiente manera:

10 Derechos fiduciarios por cada habitación disponible del proyecto.

350 Habitaciones X 10 Derechos Fiduciarios sobre cada habitación

No. Total Derechos Fiduciarios = 3.500 Derechos Fiduciarios Ofrecidos al Mercado.

Total, Inversión Requerida para el Proyecto = \$157.500.000.000,

Para determinar el Valor Unitario de Cada Derecho Fiduciario, tenemos:

Valor para Cada Derecho Fiduciario = Inversión Total Requerida / No. Total de Derechos Fiduciarios

Valor para Cada Derecho Fiduciario = **\$157.500.000.000 / 3.500**

Valor para Cada Derecho Fiduciario = \$45.000.000.

Determinado, el valor para cada derecho fiduciario, debemos tener en cuenta en el flujo de caja del proyecto, los costos y gastos cobrados por la fiduciaria encargada de la administración del patrimonio autónomo y los recursos financieros, para nuestro flujo de caja proyectamos unos costos y gastos del 4,5% sobre la Utilidad Neta.

Teniendo en cuenta, los anteriores parámetros nos permiten desarrollar un estado de resultados de la operación hotelera, bajo la modalidad de financiación por medio de la venta de derechos fiduciarios, determinando una rentabilidad para cada poseedor o tenedor de los derechos fiduciarios vendidos en el mercado como mecanismos de financiación de proyectos.

El siguiente es el flujo de caja proyectado para los primeros seis (6) años del proyecto hotelero, arrojando unas rentabilidades atractivas para cada poseedor y tenedor de cada derecho fiduciario.

PROYECCIONES FINANCIERAS PRIMEROS 6 AÑOS DEL PROYECTO

INDICADORES OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Capacidad Instalada	150	250	350	350	350	350
Porcentaje de Ocupación	60%	70%	75%	75%	77%	80%
Total Habitaciones Ocupadas Año	32.850	76.650	95.813	95.813	98.687	101.647
Tarifa Promedio Por Habitación (USD)	\$338	\$358	\$379	\$402	\$428	\$456
PROYECCIONES OPERACIONALES						
Ingresos de Operación (USD)						
Paquete All Inclusive Service	\$11.086.875	\$27.421.538	\$36.333.537	\$38.513.549	\$42.247.438	\$46.343.327
Otros Ingresos	\$ 554.344	\$ 1.371.077	\$ 1.816.677	\$ 1.925.677	\$ 2.112.372	\$ 2.317.166
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$11.641.219	\$28.792.614	\$38.150.214	\$40.439.227	\$44.359.810	\$48.660.494
COSTOS Y GASTOS (USD)						
Gastos Departamentales	\$ 2.631.614	\$ 6.498.037	\$ 8.569.315	\$ 9.058.862	\$ 9.909.856	\$ 10.844.842
Utilidad Bruta Operacional	\$ 9.009.605	\$ 22.294.577	\$ 29.580.899	\$ 31.380.365	\$ 34.449.954	\$ 37.815.652
Gastos No distribuidos	\$ 3.542.462	\$ 8.745.363	\$ 11.567.197	\$ 12.361.128	\$ 13.601.045	\$ 14.969.188
UTILIDAD OPERACIONAL (USD)	\$ 5.467.143	\$ 13.549.214	\$ 18.013.701	\$ 19.019.237	\$ 20.848.910	\$ 22.846.464
Remuneración al Operador	\$ 896.612	\$ 2.908.024	\$ 3.860.390	\$ 4.083.054	\$ 4.477.212	\$ 4.908.451
Gastos No Operacionales	\$ 398.310	\$ 541.560	\$ 632.699	\$ 664.083	\$ 739.249	\$ 758.847
Rentabilidad Antes de Fondo de Reservas (%)	\$ 4.172.222	\$ 10.099.630	\$ 13.520.612	\$ 14.272.100	\$ 15.632.449	\$ 17.179.166
Reservas Inversión y Reposición de Activos Fijos	\$ 164.014	\$ 406.476	\$ 540.411	\$ 570.577	\$ 625.467	\$ 685.394
Gastos Financieros y Amortización	\$ 756.679	\$ 1.871.520	\$ 2.479.764	\$ 2.628.550	\$ 2.883.388	\$ 3.162.932
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.251.528	\$ 7.821.634	\$ 10.500.437	\$ 11.072.973	\$ 12.123.594	\$ 13.330.840
Impuesto de Renta	\$ 1.040.489	\$ 2.502.923	\$ 3.360.140	\$ 3.543.351	\$ 3.879.550	\$ 4.265.869
EXCEDENTES A TRANSFERIR FIDUCIARIA P.A. (USD)	\$ 2.211.039	\$ 5.318.711	\$ 7.140.297	\$ 7.529.621	\$ 8.244.044	\$ 9.064.971
Gastos Administración P.A.	\$ 99.497	\$ 239.342	\$ 321.313	\$ 338.833	\$ 370.982	\$ 407.924
EXCEDENTES A DISTRIBUIR INVERSIONISTAS (USD)	\$ 2.111.542	\$ 5.079.369	\$ 6.818.984	\$ 7.190.789	\$ 7.873.062	\$ 8.657.047
EXCEDENTES A DISTRIBUIR INVERSIONISTAS (COP)	\$6.968.089.821	\$16.761.917.144	\$22.502.646.782	\$23.729.602.128	\$25.981.103.730	\$28.568.256.150
EXCEDENTES POR DERECHO FIDUCIARIO ANUAL (COP)	\$ 1.990.883	\$ 4.789.119	\$ 6.429.328	\$ 6.779.886	\$ 7.423.172	\$ 8.162.359
RENTABILIDAD PROYECTADA SOBRE LA INVERSIÓN (%)	4,42%	10,64%	14,29%	15,07%	16,50%	18,14%

Los siguientes, son los resúmenes de las condiciones para los derechos fiduciarios que serán puestos en el mercado.

CIFRAS BASES
Inversión Total del Proyecto
\$47.727.273
Tasa de Cambio USD COP \$ 3.300
Calculadas con la Tasa de Cambio
Relacionada

COSTO DERECHOS FIDUCIARIOS	
\$157.500.000.000	Inv. Total COP\$
3.500	Cant. Derechos
\$ 45.000.000	V/R Unitario

Nota: Las proyecciones aquí mencionadas, son únicamente enunciativas, de posibles escenarios realizados a partir del comportamiento de la industria Hotelera en Colombia, hasta el año 2019. Es por ello que los resultados operacionales y financieros pueden variar y los receptores o adquirientes de los Derechos Fiduciarios aceptan que los resultados son exclusivamente de su análisis independiente y de inversión.

Los operadores del Proyecto Hotelero y Resorts, no garantizan los rendimientos proyectados.

6. RECOMENDACIONES.

- En virtud de las afectaciones económicas que ha generado los efectos producidos por la Pandemia del Coronavirus Covid-19, en todos los países que reciben divisas por el turismo, afectando el crecimiento económico y las cifras del PIB, es necesario que se implementen acciones para la atracción de turistas extranjeros y turismo interno para el fortalecimiento y recuperación del sector.
- Es necesario generar por parte de los gobiernos locales y nacionales, mecanismos para atraer inversiones en el sector turismo, como alternativas para recuperar el empleo formal, así también generar nuevos puestos de trabajo en los distintos destinos turísticos para apalancar el ingreso en las regiones y el crecimiento del PIB.
- Propender por el desarrollo de nuevos proyectos turísticos en cada uno de los destinos regionales y nacionales en beneficio del sector turismo en Colombia, para el posicionamiento del turismo a nivel internacional, que mejoren los indicadores de ingreso de extranjeros y, el incremento de divisas por la demanda de servicios y productos turísticos en nuestras regiones y a nivel nacional.
- Fortalecer el turismo receptivo por medio del mejoramiento de la infraestructura turística en cada uno de nuestros destinos, esto traerá como resultado, mayor flujo de turistas extranjeros y turismo local, ya que nuestros ciudadanos podrán recorrer nuestra geografía nacional visitando los atractivos, sin salir del país por encontrar mayor competitividad y calidad en nuestros servicios turísticos nacionales. Esto mejorará las cifras del turismo local.
- Todo este desarrollo turístico debe ir acompañado de políticas y mecanismos que fortalecerán las buenas prácticas de un turismo responsable y sustentable, y, por ende, manteniendo el equilibrio entre el desarrollo de proyectos turísticos, el cuidado del medio ambiente, protección del ecosistema donde se ubican los proyecto y la sostenibilidad turística, como uno de los objetivos de desarrollo sostenibles implementados por la Organización Mundial del Turismo.

7. ANEXOS

El presente trabajo de síntesis aplicada, se encuentra soportado mediante cálculos y obtención de los resultados, los cuales demuestran la viabilidad y factibilidad para la ejecución del proyecto de inversión. Estos cálculos se encuentran estructurados en la hoja de cálculo de Excel. Distribuidos con las siguientes pestañas.

- Inversiones en Proyectos.
- Parámetros o Entradas.
- Indicadores Financieros Hoteleros.
- Análisis Operacionales USD\$.
- Flujo de Caja USD\$.
- Flujo de Caja COP\$.
- Cálculo ROA.
- Estructura Organizativa Operación Hotelera.
- Derechos Fiduciarios.

8. BIBLIOGRAFÍA.

CENTRO DE PENSAMIENTO TURÍSTICO DE COLOMBIA-CPTUR: (2007 – 2017) El Empleo en el Sector Turismo: Análisis de los Indicadores Laborales en Colombia.

ADOLFO SCHEEL MAYEMBERGER – 4ed (2017): Evaluación Operacional y Financiera Aplicada a la Industria Hotelera. Universidad Externado de Colombia.

MANUEL FERNANDO SIERRA GÓMEZ: INDICADORES DE ALOJAMIENTO Y FIJACIÓN DE TARIFAS EN HABITACIONES.

https://www.bing.com/search?q=como+calcular+tarifas+hoteleras+mediante+costo+-+volumen+-+utilidad&q=n&form=QBRE&msbsrank=0_0_0&sp=-1&pq=como+calcular+tarifa&sc=0-20&sk=&cvid=11434A624158484193086581BBA040D1

OSCAR RODRÍGUEZ FERNANDO – VÍCTOR GRZABEL PRUSACZYK (2012) Revista del Instituto Nacional de Costos. Determinación de Precios en la Industria de la Hotelería.
http://www.revistaic.org/articulos/numesp/articulo11_esp.pdf

BBVA RESEARCH: (Diciembre 2018): Análisis Sectorial. TURISMO Una Locomotora que empieza a andar. El Crecimiento del Turismo de Extranjeros en Colombia es el más Rápido de la Región.

ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA – COTELCO: (17 de diciembre de 2020): CPTUR – Presenta el Índice de Competitividad Turística 2020.
<https://www.cotelco.org/noticias/ICTRC2020>

ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA – COTELCO: SIH. Estadísticas e Información del Sector: <https://www.cotelco.org/estadisticas>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – Viceministerio de Turismo: Infraestructura Turística: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/infraestructura-turistica>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – Viceministerio de Turismo: Infraestructura Turística: Política de Infraestructura Turística: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/infraestructura-turistica>

CORPORACIÓN DE TURISMO DE CARTAGENA – CORPOTURISMO: Guía Rápida de Cartagena de Indias – HOTELES: http://www.cartagenadeindias.travel/?la=es&/resultados-guia_hoteles-1

FONDO NACIONAL DE TURISMO – FONTUR: Red Turística de Pueblos Patrimonios: <https://fontur.com.co/programas/red-turistica-de-pueblos-patrimonio>

FONDO NACIONAL DE TURISMO – FONTUR: Puntos de Información Turística PITS:

<https://fontur.com.co/programas/puntos-de-informacion-turistica>

STARTUP GUIDE IONOS – El Margen de Contribución. Soporte para calcular el Margen de Contribución en la determinación de tarifas y utilidades.

<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/margen-de-contribucion/>